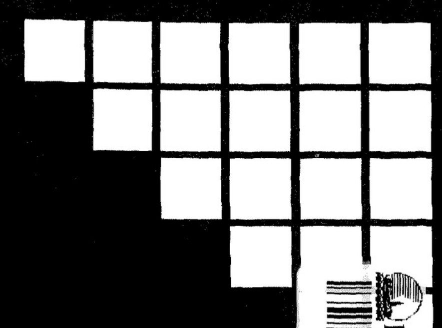
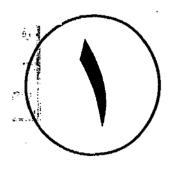
ترجمة مجدى كامل

كيف تدير اجتماعا ناجحا؟







كيف تدير

اجتماعا ناجحا؟

ترجمة: مجدى كامل



دمشق - القاهرة

الطبعة الاولى

١٩٩٨م - ١٤١٨هـ



القاهرة : شارع عبد الخالق ثروة - شقة ١١ - هاتف : ٣٩١٦١٢٢
دمشق : الحلبوني - مدخل فندق الشموع - الطابق الاول - هاتف : ٢٢٣٥٤٠١

تقديم



إن الاتصال فى دنيا أنشطة الأعمال أو البيزنيس يكون فى عدة أشكال ، المذكرات، الاتصال الهاتفى، التقارير، الفاكسات، والاجتماعات واحدة من خيارات عديدة لذلك فانه قبل المضى قدما فانه يتحتم اتخاذ قرار بشأن جدوى الاجتماعات وما إذا كانت هى أفضل الطرق لانجاز الغرض.

يعتمد قرار عقد اجتماع على عدد من العوامل، مثل الحاجة التى ترغب فى إرضائها أو الهدف الذى تسعى إليه .. وهناك العديد من الاحتمالات التى قد تقف وراء الهدف من الاجتماع ، ويمكن طرحها فى تساؤلات عدة منها : هل أنت فى حاجة لجمع المزيد من المعلومات . أو جمع هذه المعلومات من أناس آخرين؟ هل أنت فى حاجة لحل مشكلة فى المكتب أو خلاف فى الرأى؟ هل أنت فى حاجة لأغلبية لاتخاذ قرار أو تقييم بعض الموضوعات؟ هل أنت فى حاجة لدعم روح الفريق؟ ويمكن أيضا أن تتساءل هل أنت راغب فى التأكد من أن فريق العمل

يتفهم طبيعة المشروع القادم؟ أو هل لديك الرغبة في إعداد برامج تدريب حول استخدام الجهاز الجديد؟

أو هل تريد تغيير أفكار بعض الناس حول موضوعات معينة؟ هل تحتاج إلى استجابة فورية للمشكلة؟ هل تريد إقناع عميل باستخدام خدماتك؟ وعلى مدى توافر أحد تلك العوامل أو بعضها يعتمد وضع التصور الخاص بالنسبة لشكل وطبيعة الاجتماع ، وفى هذا الكتاب روشتة ناجحة لكيفية اعداد اجتماع ناجح .

وليد يوسف

الفصل الأول
خطة نجاح

ماذا نفعل هنا ؟

كم مرة وجهت هذا السؤال إلى نفسك فى الوقت الذى كنت فيه تحضرا اجتماعا يبدو فاقدا للاتجاه؟ خلالها تحملق فى ساعتك وترسم صورة كاريكاتورية لرئيسك وتذهب بخيالك إلى مكتبك لتتذكر الأعمال الكثيرة المطلوب منك انجازها قبل نهاية اليوم.

وفى دراسة لانماط العمل فى الشركات وجد أن بعض المديرين التنفيذين يستهلكون ما يعادل نصف وقتهم فى اجتماعات من نوع واحد أو نوعيات أخرى. ولكن إلى أى مدى تستحق هذه الاجتماعات عملية الاعداد واستهلاك الوقت مع تتطلبه من حضور المشاركين بالاضافة للقيادات. اليس من الواقع أن أغلب المشاركين فى الاجتماع بمن فيهم الذين يرغبون فى إنجاز شئ ما، يخرجون باقتناع أن الاجتماع سوف يكون مخيبا لآمالهم؟ فلماذا إذن تكون أغلب الاجتماعات مخيبة ومحبطة جدا ؟

الفصل الثانى

تعرف على هدفك من الاجتماع

ان أول واهم خطوة لترتيب اجتماع هى التعرف على الغرض من الدعوة اليه.

والطريقة التى تشكل بها الهدف الذى تطرحه لعقد الاجتماع هامة جدا فى المساعدة على تنظيم أفكارك وانظر إلى هذه الامثلة:

* لقد جمعتكم اليوم لاننا لم نعقد اجتماعات منذ فترة (خطأ)

* لقد جمعتكم اليوم لاننى أرغب فى التعرف على نوعية العمل الذى يقوم به كل واحد منكم (صواب)

* ان الغرض من هذا الاجتماع هو مناقشة المنتج الجديد المزمع طرحه غدا (خطأ)

* إننا هذا اليوم بهدف طرح بعض الاشياء المتعلقة "بالمنتج المزمع طرحه غدا" (صواب)

* اننا هذا اليوم لاننا نرغب فى الوقوف على بعض الأفكار الخاصة باعادة هيكلة هذه الادارة (خطا)

* اننا هنا اليوم بهدف ان اقوم بطرح بعض الافكار حول اعادة هيكلة هذه الادارة وارغب فى التعرف على ارائكم فى الامر (صواب)

وهناك مقولة لاحد الخبراء يقول فيها :"اذا لم تستطع ان تعبر عن افكارك بالشكل الذى يمكن الاخرين من استيعابها فانك تجهل أفكارك".

أعرف بصورة محددة ما ترغب فى انجازه خلال الاجتماع واجعل الهدف واضحا اى أن تكون محددا تماما للهدف الذى ترغب فى تحقيقة فى رأسك.

لكن ليس من الكافى أن ترغب فى مناقشة موضوع ما. إن المناقشة يجب أن تحمل تركيزا فى اتجاه معين . هل ترغب فى مناقشة الموضوع الخاص برفع مرتبات كل فرد فى الادارة لانه موضوع هام أو لانك تريد الوصول إلى قرار بشأن رفع المرتبات؟

وللوصول إلى الغرض من الاجتماع فانه يكون من الامور المساعدة أن تسأل .. "لماذا ؟" .. لنفترض أن المدير جاء اليك وقال "نحن نريد اجتماعا للتحدث عن خطة التسويق الجديدة.. هنا أنت تسال : "لماذا ؟" .. وماذا يريد هو أو هى انجازة؟ ومثال آخر .. تخيل أنك وضعت فى موقع المسئولية عن مشروع يضم اربعة افراد اخرين ، ان السؤال الذى

يمكن أن توجهه لنفسك" من الافضل أن اطلب عقد اجتماع "وفى البداية اسأل نفسك ماذا ، بالتحديد ، تريد أن تنجزه؟

تقدير الغرض من الاجتماع

إن الغرض من الاجتماع ليس هو ذاته موضوع الاجتماع، افترض أنك قمت بدعوة فريق العمل لتخطيط استراتيچية التسويق للمنتج الجديد، فان موضوع الاجتماع يصبح هو المنتج الجديد.

ان الغرض من الاجتماع ـ ما تأمل فى انجازه ـ هو تبادل الأفكار والمعلومات الضرورية لوضع خطة تسويق.

وعند تقدير الغرض، فانه فى الامكان النزول إلى ادنى أو ابسط المصطلحات، وعلى المستوى القاعدى فان هناك غرضين فقط لأى اجتماع

ـ تقديم معلومات أو الحصول على معلومات. (وربما تضم الاجتماعات خليطا من الغرضين معا).

ان الخطوة الاولى لتحديد الغرض هى ان تسأل نفسك:

ـ "هل اريد أن أقدم معلومات واستقبل معلومات أو كلا الامرين معا؟

والخطوة الثانية هى أن تسأل نفسك :"ما هى المعلومات التى ارغب فى تقديمها أو الحصول عليها أو القيام بعملية المبادلة؟" على سبيل المثال هل تريد تقريرا من كل مشارك عن نشاطه خلال الاسبوع الماضى؟ هل تريد ان تتقدم لفريق العمل بجدول المواعيد الخاص بعملية بدء طرح المنتج غدا؟ هل تريد التزود بمفاهيم تضاف لافكارك لاعادة هيكلة الادارة؟

إذا عرفت ما تريد انجازه بصورة تامة امضى فى عقد الاجتماع فان الفرص تأتى تباعا.

وأثناء التخطيط للاجتماع، تذكر جيدا هذه العبارات لتكن واقعيا هل تنتظر انجاز هدفك؟

هل لديك المعلومات والقدرة على فهمها خاصة تلك التى ترغب فى تزويد الاخرين بها؟ وهل الاخرين لديهم المعلومات التى تحتاجها؟ هل لديك الوقت الكافى؟

هل الافراد الذين تحتاجهم لانجاز غرضك متواجدون فى الاجتماع؟
هل لديك القدرة على السيطرة وصناعة القرار اللازمة لتحقيق هدفك؟
هل قمت بالاعداد للاجتماع؟

العديد من هذه الاسئلة سوف تطرح فى فصول تالية وكلها يجب أن توضع فى الحسبان عند اتخاذ قرار فى وجود غرض واقعى لعقد الاجتماع.

ان بعض الاجتماعات تستغرق دقيقة واحدة وأخرى تستغرق ساعات ولكنها دائما أوقات تمضى بصورة جيدة عندما يكون الهدف من الاجتماع مفهوما وواضحا.

ان البعض من هذه الاحتياجات يمكن تحقيقها من خلال الاجتماع، والبعض الاخر لا يمكن انجازها، ويمكن انجاز العديد من الاهداف بعدة طرق تعتمد على الظروف الخاصة بك والقدرات وظروف العمل والمعلومات وعلى سبيل المثال، يمكن أن تقدم خلال الاجتماع مذكرة أو تقريرا اعتمادا على طبيعة المعلومات. ويمكن التغلب على المشكلات داخل مقر العمل بصورة شخصية من خلال مواجهة اصحاب المشكلة لبعضهم البعض وجها لوجه. ويجب اتخاذ القرارات خلال الاجتماع من

خلال رفع الايدى أو ارسال الرأى مكتوبا أو بالتليفون اعتمادا على قدرة المشاركين فى التصويت على الوصول إلى المعلومات التى يتم التصويب عليها.

ويمكن أن يغير الاجتماع من بعض الارا ء وخاصة من خلال المحادثة بين الاشخاص ويمكن كذلك للاقتراحات المكتوبة أن تحظى بثقة العميل أو من يدلى بصوته خلال الاجتماع ان خلق روح الفريق فى العمل يمكن أن يتم خلال الاجتماع الذى هو احدى الادوات المؤثرة بشدة فى ذلك وحتى تقرر ما اذا كان الاجتماع هو افضل وسيلة بالنسبة لك اتبع الاجرا ءات التالية:

التكلفة (النفقات)

إن تكلفة تجميع عدد قليل من الناس فى غرفة اجتماعات ربما لا تبدو صفقة كبيرة ولكن هناك حسابات بسيطة يمكن أن تخلق حسابات أخرى وأول هذه الاشيـاء هو الاجور أو البدلات التى يتقاضاها المشاركون فى الاجتماع، فالخلاف بين تكلفة ساعة أو اثنتين من وقتك

بمفردك وتكلفة هذا الوقت مضروبة فى عدد المشاركين كل حسب تكلفته فى الساعة بالنسبة للشركة يمكن أن يكون امرا هاما وعندئذ يمكن ان تقوم بحساب التكلفة بالنسبة للشركة عن اعداد الاجتماع وتكلفة المساعدين لك فى عقد الاجتماع بالاضافة إلى تكلفة الوقت والاجور التى يحصل عليها المشاركون الاخرون فى الاعداد له.

ولاعداد اجتماع يضم عشرة افراد فى الولايات المتحدة مثلا يمكن حساب تكلفتهم بالنسبة للشركة وفقا لما ياتى:

مشرفان على الاجتماع بتكلفة ١٠٠ دولار للساعة. وثلاثة مديرين بتكلفة ٥٠ دولارا للساعة مديرين للحسابات بتكلفة ٣٠ دولارا للساعة ومساعدين بتكلفة ١٥ دولارا للساعة، واجمالا فان ساعتين للاجتماع لهذه المجموعة، بدون حساب وقت الاعداد، يكلف الشركة ٩٤٠ دولارا.

وهناك تكاليف اخرى تشمل ايجار الغرفة وخدمات السكرتارية والمواد المستخدمة ومستلزمات الترفية (والمشروبات) والنقل. وذكرت دراسة حديثة عن الاجتماعات أن ١٩٪ ميزانية المخططين لعقد اجتماع تذهب إلى النقل والاطعمة والمشروبات لكن اجتماعك قد لا يحتاج

لكل هذه التكلفة لانها ربما لا تشمل عنصر ميزانية المشاركين.

ان أية نوعية من الاجتماعات لابد وأن تكون مكلفة ولاتخاذ قرار بعقد اجتماع قارن دائما بين التكلفة المقترحة وتكلفة البدائل ولكن تكلفة الوقت لا تصبح ذات أهمية عندما لا يوجد بديل عن عقد الاجتماع.

العقبات

لا معنى لعقد اجتماع تقف فى طريقه عقبات لا يمكن اجتنابها وتجعل فرص نجاحه غير محتملة.. ولتسأل نفسك الاسئلة التالية:

- هل لدى الوقت الكافى للاعداد للاجتماع؟
- هل المشاركون الاخرون لديهم الوقت لاعداد أنفسهم؟
- هل كافة المشاركين ذوى الاهمية متواجدون وعلى استعداد للمشاركة؟

وإذا لم تستطع الاجابة على هذه الاسئلة بالايجاب فسوف يكون الاجتماع مضيعة للوقت. إن طبيعة الاجتماع تفرض عقبات محددة

على ايجابية نتائجه.. إن الاجتماع يتم والمشاركون عرضة للخلاف مثل أي نشاط بشرى لأن كل شخص له اراؤه وأفكاره واتجاهاته ولا يتاح الوصول إلى الاهداف المرغوبة خلال الاجتماع فى حالة ما أذا كنت :

- لديك كلمة قصيرة لالقائها.
- تحتاج إلى اجابة مختصرة لسؤال.
- لا تمتلك معلومات لاعطاء سائلها اجابة فورية.
- لا يوجد لديك الوقت للنظر فى كل جانب من الاسئلة أو مناقشة كل قضية.

وفى هذه الحالة، هناك طرق مؤثرة عديدة لانجاز الغرض بدلا من عقد الاجتماع.

متى تعقد الاجتماع

لذا، كيف تقرر ما إذا كان الاجتماع هو أفضل وسيلة يمكنك استخدامها ؟ويصبح الاجتماع هو أفضل اختيار فى حالة :

١- تبادل الاراء ضرورى لتولد الافكار والخطة أو المشروع.

ان الاجتماعات هى الوسيلة إذا كانت الجلسة المثمرة التى يتم خلالها تبادل الافكار (نصف المكونة) لتؤدى إلى تكوين تصور كامل.

٢ـ حيوية المجموعة امر ضرورى لانجاز الهدف. ان الاجتماعات اداة قيمة لايجاد روح الفريق فى اجتماع فريق العمل أو اجتماع فريق المبيعات حيث تتجه إلى تحضير فريق له ديناميكية فى العمل يهدف إلى كسب عميل جديد.

٣ ـ قيود الوقت تحد من خيارات اخرى. ان الاجتماعات يمكن أن تصبح ضرورية فى حالة الموقف الذى يتطلب اتفاق المجموعة ولكن لا يوجد وقت لتوزيع تقارير وانتظار المواقف والموافقات.

٤ ـ الموضوع معقد تماما مما يتطلب تبادل الاراء والمزيد من التوضيحات. ان الاجتماعات ربما تكون أفضل طريقة لادخال خط انتاج جديد أو تدريب فريق العمل على آلة جديدة.

٥ـ يطلب رئيس العمل عقد اجتماع.

الخيار السيئ لعقد اجتماع

افترض أن رئيسك فى العمل أصدر تكليفا جديدا لك يقول "لترفع ارباح الشركة بمقدار الضعف بحلول الغد". وعقب تلقيك الأمر تبدأ فى تنظيم استراتيجيتك ويصبح لديك مذكرات ترغب فى كتابتها وتكليفات ومعلومات تريد جمعها وتوزيعها. وفوق ذلك توجه سؤالا لنفسك: "ربما يكون من الاسهل أن اعقد اجتماعا".. لا تفعل ذلك، ربما يكون ذلك هو الحل الصحيح. لكن لا تعقد الاجتماع بصورة مباشرة لان البدائل تبدو مشجعة.

لا ترغب فى كتابة تقارير أو مذكرات وربما تشعر بأنك تفتقد الكثير بدون رفاقك الذين تصيغ معهم الافكار الجديدة وربما تكون غير واثق من قدرتك على اصدار التكليفات منفردا وقد تفضل الا تقوم باجراء البحث بمفردك أو بنفسك ولكن هذه ليست أسبابا تدفعك لعقد اجتماع. لذلك تجنب اتخاذ الاجتماعات وسيلة للهروب وادرس الخيارات المطروحة جيدا ولتجعل الاجتماعات تنعقد حيث تكون مثمرة بصورة اكبر.

الفصل الثالث
استعد جيدا للاجتماع

عندما تتخذ قرارك بما تريد انجازه فى اجتماعك فانك بذلك تكون أخذت الخطوة الاكثر أهمية فى اعداد نفسك لتصبح قائد الاجتماع. أن الصحفيين يتعلمون قاعدة أساسية للحصول على الاخبار هى من، ماذا، متى، أين فى كلمات قليلة قدر الامكان فى بداية القصة الخبرية، وفى سبيل الاعداد لقيادة اجتماع يمكن أن تقوم بتوجيه السؤال إلى نفسك مستخدما القاعدة السابقة:

- ما هى طبيعة الاجتماع الذى أرغب فى عقده؟
- من يجب أن أدعوهم للاجتماع؟
- متى يجب أن أعقد الاجتماع؟
- أين يجب أن أعقد الاجتماع؟

وهناك سؤال اخر، ما هى المدة التى يجب أن يستغرقها الاجتماع؟ وبعد أن تقرر الغرض من الاجتماع وتجيب على هذه الاسئلة فانك سوف تصبح جاهزا لتولى موقع المسئولية.

ما هو نوع الاجتماع الذى اريده:

هناك نوعان اساسيان من الاجتماعات: اجتماعات المناقشة واجتماعات العرض. واجتماعات المناقشة تعتمد على التفاعل حيث يقوم المشاركون بطرح الافكار والاراء والمشاركة فى تقديم المعلومات واتخاذ قرارات من خلال بعض عمليات التصويب، بالاضافة إلى وجود انواع أخرى من الاجتماعات مثل اجتماعات فريق العمل واجتماعات الابتكار واجتماعات حل المشكلات وهى تنتمى إلى اجتماعات المناقشة الحوارية، واجتماعات العرض هى تلك التى يتم خلالها تقديم معلومات من جانب متحدث واحد أو أكثر لمجموعة من المستمعين وتتميز بوجود مجموعة مناقشة صغيرة العدد تطرح اسئلة تثار من جانب جمهور المستمعين ومن أمثلة اجتماعات العرض المؤتمرات الصحفية وجلسات التدريب.

لكن هناك ـ بالطبع ـ العديد من الاجتماعات التى تجمع بين النوعين العرض والمناقشة الجماعية وتكون مهمتك الاولى هى أن تقرر أى نوع من الاجتماعات هو الافضل لاحتياجاتك فاذا كان غرضك الاولى هو توصيل معلومات إلى الجماعة ربما يكون اجتماع العرض هو الافضل

لتحقيق ذلك، ومن ناحية أخرى، فانك إذا كنت تحتاج إلى معلومات من أناس عديدين أو هناك مشكلة فى حاجة لحل أو هناك بحث عن خطة مبتكرة فان اجتماع المناقشة هو الاختيار الأفضل.

من يجب أن أقوم بدعوتهم للاجتماع

هناك قاعدة سهلة ولكنها صعبة أيضا لدعوة أناس إلى اجتماع هى : قم بدعوة الاشخاص الذين أنت فى حاجة لوجودهم فقط وهذا يعنى أن يشمل هؤلاء الاشخاص الذين لديهم شئ ليشاركوا به، سواء كانت المعلومات أو الخبرات وربما ذلك يعنى أن الافراد الذين ترغب فى طرح المعلومات عليهم.

قم بدعوة الاشخاص الذين ترغب فى أن يستمعوا إليك.

هل جربت أن تشارك فى اجتماع تجد فيه أفكارك ترفض أو يتم تجاهلها من جانب رئيس الاجتماع؟ ان ذلك يحدث فى كل وقت وهو أمر لا يؤدى إلى قلق الافراد ولكنه يكون مضيعة للوقت وامراً غير

منتج. وعند مراجعتك لقائمة المشاركين قم بدعوة الافراد الذين ترغب في سماعهم والاخذ بافكارهم بصورة جدية.

لاتستخدم البروتوكول لاختيار المشاركين فى الاجتماع:

ان هذه هى اصعب قاعدة يمكن اتباعها نظرا لان سياسات المكتب تكون جزءا غير ملائم لبيئة العمل وأنه من الصعب تجنب دعوة شخص دون سبب اخر إلا أن هناك قدرا من السياسة فى ألا تقوم بذلك وغالبا مايكون هذا الشخص هو رئيس العمل،وهناك سبب جيد لأن نقوم بالمحاولة ، مالم يكن هذا الشخص لديه سبب أخر مثل الخبرة ليكون فى الاجتماع. فوجود المشرفين يمكن أن يخدم فى جذب انتباه المشاركين إلى الموضوع الذى تتم مناقشته وتعقيد مهمة رئيس الاجتماع الذى يقوم بادارة الاجتماع ولعب دور سياسى أيضا ، الخلاصة أن الدعوة من خلال قائمة البروتوكول يمكن أن تمثل خسارة للمعنيين بالامر وان افضل نصيحة هى أن تحاول تجنب هذا البروتوكول.

كم عدد الاشخاص الممكن دعوتهم للاجتماع؟

تتوقف الاجابة على هذا السؤال على عاملين: هما نوع الاجتماع وعدد الاشخاص الذين تحتاج لدعوتهم، لقد قام مركز الدراسات

المتقدمة فى العلوم السلوكية فى "بالوالتر" بولاية كاليفورنيا باعداد دراسة خلصت إلى أنه كلما اتسع العدد فان الوقت يزداد طولا للتوصل إلى قرارات، كما وجدت الدراسة أن القرارات تتخذ بصورة اسرع بالنسبة للجماعات الاصغر حول نفس الموضوع.

ففى حالة قيامك بتنظيم مناقشة جماعية فان القاعدة العامة ان "القليل من المشاركين أفضل" .. وبالتأكيد لا يجب أن يزيد العدد على أثنى عشر فردا ومن الافضل ومن الحكمة أن تقوم بترقيم النقاط أو تحديدها وترتيبها.

وفى اجتماعات العرض فان عدد المشاركين يتحدد فقط بحجم الغرفة وقوة الصوت لديك، ومهما كان نوع الاجتماع الذى قمت بالتخطيط له فان الشئ الاكثر أهمية هو أن تقوم بدعوة الاشخاص الذين تحتاجهم، والنقطة الاخيرة متعلقة بقائمة الضيوف: ان الدعوات هى مجرد الخطوة الاولى والمشاركون فى حاجة للتعرف على ما هو المطلوب منهم خلال الاجتماع وهذا الجانب من الاعداد سوف يتم تناوله فى الفصل القادم.

متى يجب عقد الاجتماع ؟

من المقولات الشائعة أنه يجب أن تقوم بشراء السيارة التى تخرج من خط الانتاج يوم الثلاثاء والاربعاء أو الخميس دائما لان السيارات التى يتم تجميعها يوم الاثنين مشكوك فيها نظرا لأن العمال يكونون عائدين لتوهم من اجازة نهاية الاسبوع وربما يكونون مرهقين بينما السيارات المنتجة يوم الجمعة تكون معرضة لظاهرة التشتت الذهنى وهو الامر الذى يمكن الاشارة اليه فى مسعى مدرسى العلوم والرياضيات واللغات لجعل مواعيد دروسهم فى الصباح لان بعد الظهر تكون درجة التركيز اقل.. ويمكن القول ان قواعد العمل تسير على ذات المنوال.

وهناك عدة مؤشرات بسيطة يمكن اتباعها لتقرير متى نعقد اجتماعا:

١ـ اعطى وقتا مناسبا للاعداد:

هذا يعنى اتاحة وقت لدعوة المشاركين والمادة وامهال المشاركين الوقت لاعداد ما سوف يطرحونه واعطاء مكتب السكرتارية الوقت

المناسب لاعداد المادة التى سوف تقدم خلال الاجتماع، وعن الموعد النهائى فانه يجب أن يوضع فى الحسبان لانه إذا كان غرض الاجتماع هو اعداد تقرير أو التمهيد لحدث معين فأنه عليك التأكد من قيامك باتاحة الوقت الملائم لعقد الاجتماع وعندها قم بأعمال المتابعة الضرورية قبل انتهاء الموعد النهائى.

٢ـ حدد موعد الاجتماع عندما يتاح لكافة المعنيين حضوره.

٣ـ تجنب تحديد موعد الاجتماع فى أيام الاجازات وعطلات نهاية الاسبوع الطويلة أو فى أول نهاية الاسبوع أن ذلك يبدو واضحا من خلال النظر إلى التقويم بصورة سريعة.

٤ـ الاجتماعات الصباحية اكثر انتاجية من التى تعقد فى نهاية اليوم.

٥ـ لا تخلط بين العمل والدعابة.

ان محاولة عقد الاجتماع مع تناول الغداء أو العشاء أو فى حفلات الاستقبال غالباً ما تخرج غير مثمرة نظرا لأن المشاركين تكون أيديهم مشغولة خاصة فى تناول العشاء أو حفلات الاستقبال، ولا يوجد مانع من الدخول فى علاقات اجتماعية ولكن لا تقوم بادارة العمل فى ذات

الوقت، وإذا كان من الضرورى أن تعقد اجتماعا اثناء تناول وجبة فليكن الاجتماع خلال وجبة الافطار لانها تكون أكثر ايجابية لانك تجتمع بالمعنيين قبل أن يبدأ العمل اليومى فيصبح الاجتماع قصيراً واكثر انتاجية.وفى حالة ضرورة عقد الاجتماع اثناء الغداء أو العشاء أو مع تناول المشروبات فتأكد من اعداد غرفتين واحدة للاحتماع والاخرى لتناول الوجبات والمشروبات على أن يكون اجتماع العمل سابقا لتناول الوجبة.

اين يجب أن نعقد الاجتماع؟

ان اختيار موقع الاجتماع يعتمد على عوامل عديدة ولكن يجب أن تأخذ فى اعتبارك الاعتبارات التالية:

١ـ تأكد من أن موقع الاجتماع يمكن الوصول إليه من جانب جميع المشاركين.

٢ـ تخير منطقة محايدة إذا كانت لديك رغبة فى حل مشكلة يفضل أن تختار منطقة محايدة ـ أى المكان الذى لا يعطى أية ميزة لاية مجموعة أو فرد .

٣ـ كن أكثر حساسية تجاه السياسات. أن بعض الاجتماعات تتطلب الحذر فى النظر للسياسات ففى حالة رغبتك فى تقديم نفسك لعميل مرتقب على سبيل المثال، فانه من الحكمة أن تذهب لمكتب هذا العميل لا أن تقوم باستدعائه لمكتبك، وإذا كان مدير العمل هو احد المشاركين الرئيسيين في الاجتماع وكان مكتبه فى الدور الرابع والثلاثين فانه من الافضل عقد الاجتماع فى غرفة الاجتماعات الخاصة به أكثر من عقدها فى الغرفة التابعة لمكتبك.

٤ ـ تفحص التكاليف :

تأكد أن موقع الاجتماع يدخل فى حساب الميزانية الخاصة بك.

٥ـ استخدام التسهيلات الصحيحة:

ربما يكون هذا الامر هو الأكثر أهمية فهو يفضل مدى ملائمة موقع الاجتماع لمثل هذا النوع من الاجتماع الذى ترغب فى عقده وهل يقدم لك الموقع المستوى الأفضل من الراحة وهل يمكنك من استخدام الوسائل السمعية والبصرية المطلوبة فى اجتماعك؟

٦ـ ما هى المدة التى يجب أن يستغرقها الاجتماع:

يجب استمرار الاجتماع المدة التى يستوفى خلالها الهدف منه ولا

توجد قواعد محددة حول مدة الاجتماع فبعضها ينتهى فى غضون ثوان وآخرى تستمر لساعات وبالتأكيد، ولا يستحب استمرار جلسة اجتماع أكثر من ساعة دون اخذ راحة لمدة ١٥ دقيقة أو أكثر، وعليك أن تلاحظ أنك تتعامل مع بشر وليس مع ماكينات وأن أكثر الموضوعات جاذبية فى العالم تفقد بريقها بعد ساعة أو ساعتين من المناقشة المتواصلة.. فهل يمكنك أن تتوقع من المشاركين فى اجتماعك أن يعيروا موضوعا مثل خطط التسويق أو تقارير فريق العمل لمدة أطول؟

الاعداد للاجتماع

بعد أن أجبت على الاسئلة الستة الخاصة بماذا ومن وأين ومتى وما هى المدة فأنك فى حاجة لتحديد ما تريده من ذاتك، أن الخطوة الاخيرة الواجبة لاعداد نفسك لقيادة الاجتماع مملوءة بالثقة هى أن تسأل نفسك الاسئلة التالية:

- ما هى المعلومات التى يستوجب تحضيرها لقيادة الاجتماع؟
- هل هذه المعلومات متواجدة بالفعل؟ واين يمكنني الحصول عليها ؟

ـ هل أنا فى حاجة لاعداد مواد مكتوبة؟

ـ ما هى المدة التى سوف استغرقها فى اعداد نفسى؟

ـ هل أنا فى حاجة لمساعدة فى اعداد الاجتماع؟

.. وعندها قم بعملك ..

الفصل الرابع
إعداد الاخرين

قد يرن الهاتف ليخبرك مساعد الرئيس:"سوف يعقد اجتماع لتطوير خطة التسويق للعام القادم" وعندما تجيب :"متى يعقد ؟" يرد "بعد خمس دقائق!".. امر غير معقول ولكنه حقيقة ويحدث فى اوقات كثيرة لا يهم إلى أى مدى احسنت اعداد نفسك لقيادة الاجتماع ولكن جهودك سوف تتعثر إذا فشلت فى اعداد الاخرين له بصورة جيدة ايضا. امنح الاخرين الوقت الملائم لاعداد البحوث والتقارير وفحص الملفات واعداد بعض الافكار حول موضوع الاجتماع ولكن هذه تعد جزءاً واحدا من مساعدتهم على ان يكونوا جاهزين للاجتماع.

تقديم المعلومات الضرورية:

ان المشاركة الفعالة فى الاجتماع تتطلب توفير المعلومات التى يحتاجها الاخرون:

١ـ اخبر المشاركين بهدف الاجتماع بالاضافة إلى الموضوع.

٢ـ تأكد من الموضوعات المدرجة على جدول الاعمال فى حال ادراج أكثر من موضوع يجب الا تحدث مفاجآت لان الموضوع الذى يدرج دون سابق انذار سوف ينال أقل قدر من النقاش.

٢ـ اخبر المشاركين عن المنتظر منهم وكن محددا فى طلب المعلومات المطلوبة.

٣ـ اخبر المشاركين بمكان عقد الاجتماع ومتى والمدة التى سوف يستغرقها تقريبا.

وهناك ثلاثة اشياء يجب أن تتذكرها عندما تقدم المعلومات للمشاركين:

١ـ السماح بوقت كاف للاعداد ومراجعة اعمالهم وتقاريرهم والتفكير مليا فى هدف الاجتماع والموضوع المطروح.

٢ـ تدوين كافة التعليمات : لا تقم باعطاء توجيهات ورسم سياسات خلال التليفون لأنك لن تكون على ثقة تامة من اصغاء المستمع اليك عبر الهاتف وأى كان ما تقوم به لاتقدم الرسائل التليفونية أو الفاكس.

٣ـ تأكد من وصول الرسالة لكافة المعنيين بالاجتماع: يجب أن يقوم

مساعدك بالتأكد من اصول الخطوط العريضة وتشمل الغرض وجدول الاعمال وان المشاركين قد فهموا مضمونها وذلك عبر الهاتف.

ان المشارك الذى يتم اعداده بصورة جيدة يكون منتجا فافعل ما تستطيع عمله لجعل المشاركين قادرين على المشاركة بفاعلية فى الاجتماع.

الفصل الخامس
من فى موقع المسئولية؟

ان ادارة اجتماع ليست امرا صعبا تماما وان كانت تتطلب شيئين من قائد الاجتماع. الحفاظ على السيطرة على اجراءات الاجتماع واعطاءه كل الاهتمام.

وتقول احدى الدراسات ان الاجتماع الناجح هو الذى يقوم خلاله قائده بتولى موقع المسئولية عن كافة الخطوات وسوف نستعرض بعض المقترحات التى تسهل من مسئولية ادارة الاجتماع:

ـ انجز المطلوب منك: احضر الاجتماع وأنت مستعد من خلال اعداد البحث والتقارير ومراجعا للمادة التى سوف تناقش مع معرفة الهدف من الاجتماع.

ـ تذكر سير العملية : كل اجتماع يتكون من أربع خطوات هى طرح المعلومات ثم تقييم المعلومات فاتخاذ القرار ثم القيام بالتنفيذ. أن تفهم الخطوات السابقة يجب أن يحكم كل ما تقوم به لأدارة الاجتماع،

والمكونات الاساسية لكل خطوة، بالطبع تعتمد على هدفك من الاجتماع ويمكن تطبيق الخطوات الاربع على كل نوع من انواع الاجتماعات.

الخطوة الاولى: تحضير المعلومات وتشمل طرح الهدف من الاجتماع والحقائق والأفكار اللازمة لتنفيذ الهدف.

الخطوة الثانية: تقييم المعلومات، من خلال مسار المناقشة الذى من خلاله يتناقش المشاركون فى أهمية الافكار والحقائق التى قدمت بالفعل.

الخطوة الثالثة : الوصول إلى قرار، وهى عملية حل المشكلة .

الخطوة الرابعة: القيام بالتنفيذ أو الفعل، وذلك بتطبيق القرار.

وهى عملية تبدأ فى الاجتماع بتوزيع التكليفات وتنتهى بعمليات متابعة الاعمال التى وصل إلى قرار بشأنها.

ـ توزيع جدول الاعمال: يجب أن يوزع على كافة المشاركين فى بداية الاجتماع وينضم الهدف وقائمة بالموضوعات والوقت المقترح لكل موضوع مع التأكد من أن الموضوعات المطلوبة مدرجة على القائمة . ويفترض أن تكون قائمة جدول الاعمال موجزة لذلك يمكن أن نقرأ بسولة

وبسرعة لكن مفصلة بدرجة تسمح للمشاركين بتفهم ما تريده من الاجتماع بالاضافة إلى كل موضوع من المطروحين للنقاش.

ـ تحضير طريقة جلوس المجتمعين بعناية: تلعب طريقة جلوس الحاضرين دورا مهما فى تحديد شكل الاجتماع بالاضافة إلى موضوع النقاش ولا يكون سلوك الجلوس عشوائياً لأن طريقة الجلوس لها تأثير على مسار الاجتماع إذا اردت أن يجلس المجتمعون فى هدوء واصغاء فيجب أن تصطف كراسى الجلوس مماثلة لشكل الفصل الدراسى.. وإذا اردت أن تبث روح الفريق وتشجع المناقشة استخدم مائدة مستديرة بينما المائدة المستطيلة تشجع على القيادة من خلال الجلوس على رأس المائدة أو فى منتصف أحد اجنابها وغالباً ما يكون هذا الجانب يشتمل على العدد الاقل من المقاعد حيث اظهرت الابحاث ان جلوس قائد الاجتماع فى موقع لا يظهر خصائص القيادة مثل نهاية احد اطراف المائدة ـ ويجعل المشاركة فى الاجتماع كافية ولا يجب ان يتحول الاجتماع لمناسبة اجتماعية أو ساحة قتال ولا يجلس المشاركون على هيئة تحالف مالى أو تمايز اجتماعى. وإذا كان الاجتماع خاصاً بحل مشكلة تجنب جلوس المشاركين فى مواجهة بعضهم البعض. ومن ناحية اخرى إذا كان غرض الاجتماع تكوين جبهة قوية فى مواجهة عميل أو

أحد المنافسين فقم بصف مجموعتك فى مواجهة الاخرين وإذا قام احد الا شخاص باستعراض احد الموضوعات تأكد من ان هذا الشخص مرئى ومسموع بصورة جيدة من الموقع الذى يتخذه فى الاجتماع.

- تقديم المشاركين: فى اجتماعات المناقشة تأكد من ان اسماء وأماكن وميادين الخبرة لكل مشارك قد تم استعراضها فى بداية الاجتماع سواء من خلالك أو عن طريق قيام كل فرد بتقديم نفسه وهو امر يضمن عدم تقديم احد المشاركين بصورة غير لائقة.

- وضع القواعد المنظمة للاجتماع: اذا كان الاجتماع محكوما بقوانين الشركة فقم باعلانها وتأكد من ان كل فرد قد استوعبها جيدا.

- وضع كافة الحقائق والافكار على مائدة البحث قبل تقييمها:

فعلى سبيل المثال أذا اردت وضع خطة عن التحرك فى الربع القادم من العام فأنك تطلب الافكار دون مناقشتها حتى تطرح كافة الافكار عندها تبدأ فى النقاش وهو تصور يقوم على تشجيع المعنيين على التقدم بالافكار ويمنع سقوط الاجتماع فى مأزق مناقشة الاقتراح الاول وإذا كانت هناك معلومات ارشيفية او خبرة مطلوبة وضرورية لدفع النقاش للامام فأنها مسئولية قائد الاجتماع.

ـ أن الكرة فى ملعبك لدفع مسار الاجتماع للامام، ويمكن أن يحدث ذلك بعدة طرق:

١ـ لتكن عيناك على الوقت: والتزم بالمواعيد المحددة لكل موضوع فى الاجتماع وتذكر أن الاجتماع قد لا يكون بالضرورة ديمقراطيا، وأنك الرئيس ويمكن أن تقول بشكل مهذب"إذا كان لدينا وقت سوف نعود لهذا الموضوع فى وقت لاحق".

٢ـ إعداد الاسئلة مسبقاً: إن جزءاً من اعداد الاجتماع أن تضع قائمة بالاسئلة التى تبحث عن اجابة لها.. ان التعرف عليها مسبقاً يحول دون النسيان اثناء الاجتماع.

٣ـ احرص على تواصل المناقشة: يعد ذلك من أصعب مهمات قائد الاجتماع وهو الاكثر أهمية فيما يختص بانتاجية الاجتماع. ومرة ثانية تذكر أن الاجتماع لا يعنى اتباع الاسلوب الديمقراطى وعندما يخرج احد الاعضاء عن الموضوع فربما تقوم بتوجيه سؤال إليه عن علاقة ذلك بالموضوع ثم تطلب العودة إلى الموضوع الاصلى.

٤ـ لخص الاجراءات : بصفتك قائد الاجتماع فان من مهامك تقديم ملخص للمناقشة خاصة عند الانتقال من موضوع إلى اخر وهو الامر

الذى يساعد المشاركين على تنظيم أفكارهم ويحفظ المناقشة من خلال اطار عمل منظم.

ـ التركيز على النتائج والتنفيذ : فى نهاية الاجتماع تأكد من أن المشاركين وصلوا إلى الاجماع فى الرأى على أن يشمل ذلك القرارات التى اتخذت والخطوات التنفيذية المزمع القيام بها ، كما يجب أن تتأكد من أن التكليفات التى تمت خلال الاجتماع قد استوعبها المشاركون قبل مغادرة الغرفة وأنهم يعلمون الخطوة التالية.

ـ قدرتك على تحقيق اتصال ناجح: ان مهارتك الاتصالية تساعد فى نجاح ادارة الاجتماع وضبط النغمة وقدرتك على التعبير عن نفسك بصورة جيدة وتشجيعك للاخرين لفعل نفس الشئ يساعد فى وضع حد فاصل بين الاجتماع المثمر وغير المثمر.

وهناك بعض النقاط الواجب التركيز عليها:

١ـ ساعد الاخرين فى التعبير عن أنفسهم بصورة جيدة : يمكنك القيام بذلك من خلال ان تسأل نفسك عن ايضاحات عندما يتطلب الامر ذلك مثل "هل يمكنك ان توضح هذه النقطة لى؟" مع تجنب انتقاد مجهود الاخرين مثل أن تقول :"أنت لا تملك القدرة على التمييز، هل يمكنك شرح ذلك الامر؟".

٢ـ تجنب طرح الارا ء مباشرة: تجنب خلال المناقشة ان تطرح ارائك الذاتية مثل أن تقول أن "رأيى فى الموضوع هو ...".

٣ـ قم بمجاملة رفاقك فى الاجتماع مثلما يقومون هم بذلك نحوك .

٤ـ حافظ على توازن المناقشة: إن دورك هو القيام بدور الوسيط للحفاظ على التوازن بين الافكار والارا ء ويمكن القيام بذلك عن طريق التعرف على رأى والسؤال عن المزيد من باقى الموجودين.

٥ـ تدخل لوقف المشاحنات وتذكير الحاضرين بقواعد الاجتماع.

ـ استمع .. استمع .. استمع:

بأعتبارك قائد الاجتماع يجب أن تبذل جهدك المضني لتوجيه الاسئلة لانك تريد أن تتلقى وتستمع للاجابات ودرب نفسك على الاصغاء واستيعاب ما تلقيته حتى تخرج استجابتك عما سمعت على ألا تقوم بتوجيه اسئلة بينما شخص اخر يتحدث.

ـ داوم على تسجيل النقاط الهامة التى دارت فى الاجتماع وتشمل كافة الموضوعات المثارة والارا ء والافكار التي طرحت واصحابها على ان تختار احد الاشخاص الذين لا يوجد لهم منافع شخصية ورا ء تسجيل احداث الاجتماع حتى يكون محايدا فى تسجيله.

الفصل السادس
تشجيع المشاركة

أن المشاركة هى روح الاجتماع ولا يوجد من الاجتماعات مالا يحمل الاخذ والرد وتبادل الافكار والاراء.. والاجتماع الناجح هو الذى يتيح لجميع المشاركين التعبير عن أفكارهم دون خوف من التهكم أو الاخذ بالثأر ولا يوجد تحد يمكن أن يوجهك كقائد للاجتماع أكثر من خلق الجو الملائم للمشاركة.

خلق المناخ المناسب للمشاركة

عندما يكون رئيس العمل قلقاً ومتعجلاً للامور فأنك تصبح كذلك والعكس وفى حالة دخولك الاجتماع فى حالة عصبية ومصمم على موضوع ما فأنك تكون فى حالة مزاجية مضطربة. ومن ناحية أخرى فأنك إذا كنت تتمتع بمزاج رائق فأنك سوف تكسب ود الحاضرين.. وهناك عدة طرق لادارة الاجتماع فى اتجاه المشاركة:

١ـ شارك فى الاجتماع بعقل مفتوح.

٢ـ ابدأ بالابتسامة والتحية.

٣ـ احترم الخلافات بين رفاقك وتعامل معهم .

٤ـ تعرف على خبرات وقدرات الافراد.

٥ـ وجه الشكر لمن يستحق.

٦ـ تقبل النقد من الاخرين.

٧ـ لتكن مخلصا فى تعاملك مع الاخرين.

٨ـ استجب للاشارات المنطوقة وغير المنطوقة من المشاركين.والان..

بعض المحظورات:

١ـ لا تفرض سيطرتك على المناقشة.

٢ـ لا تضايق الحضور بمحاولة تغيير أفكارهم.

٣ـ لا تقاطع المتحدث مع ملاحظة التدخل فى حالة التطويل والخروج عن الموضوع.

٤ـ لا تأخذ الامور وسير المناقشة بصورة شخصية.

٥ـ لا تصر على الحد من المشاركة وأن يصبح الهدف هو مجرد المشاركة فقط.

٦ ـ لا تربك نفسك باختلاق دعابات ثقيلة.

ـ الحصول على الحد الاقصى من المشاركة:

ان خلق المناخ السليم للمشاركة فى الاجتماع و أكثر من نصف المعركة: أن الذين يشعرون بالراحة والامان سوف يرغبون فى طرح أفكارهم وارائهم .. ولكن ـ رغم ذلك ـ هناك عدة طرق يمكن ان تصل من خلالها أن تحقق أقصى درجات النجاح وتفاعل مجموعة الحضور:

١ـ تصرف كمن يتوقع من كل شخص أن يشارك وأن الاجتماع للنقاش وليس للخطابة.

٢ـ وجه الاسئلة السليمة والمناسبة.

٣ـ تخير الفرص التى تجعل العديدين يشاركون فى المناقشة وذلك من خلال التأكيد على سماع الرأى الاخر بصدر رحب.

٤ـ انتهز الفرص الممكنة لتوسيع الموضوع بالافكار والحقائق الجديدة.

٥ ـ استغل القدرات والخبرات لدى المجموعة لزيادة المشاركة مثل أن تسال أحد المشاركين "أنا أعرف أن لديك خبرة فى هذا المجال .. هل نحن على الطريق السليم هنا ؟ ما هو رأيك؟".

الفصل السابع
التعامل مع المواقف الصعبة

لا يمكن لقائد اجتماع أن يتخيله كقطعة من الحلوى طوال الوقت بل سوف يواجه مواقف صعبة من وقت لآخر بالاضافة إلى شخصيات صعبة مثل الذين لا يرغبون فى الكف عن الحديث وأخرين لا يودون الكف عن التحدث دوماً يكون لديهم شئ يقال، وهناك الغاضبون وهذه بعض نوعيات يمكن أن تصادفها وبقليل من الخبرة يمكن لك أن تتعلم كيف تدير اجتماعك مرورا بالمواقف شديدة التحدى .. وهناك قاعدتان عامتان يمكن الاستناد إليهما فى كافة التحديات التى يمكن أن تواجهك:

- أن كافة المشكلات هى مشاكل من صنع "البشر".

أن المشكلات الانسانية تنجم عن وجود روح الانا والطموح والمزاج وما يحب ومالا يحب والخصائص الشخصية لكل فرد.

- احتفظ بالاحكام والتقييمات الشخصية خارج نطاق القرار .

التعامل مع المواقف الصعبة:

أن السؤال الاول الذى يستوجب عليك اجابته لايجاد حلول للمواقف الصعبة هو "متى تكون المشكلة مشكلة؟ والاجابة بسيطة".

أن المشكلة هى أى حالة أو موقف يؤدى إلى اعاقة دورك كقائد للاجتماع من انجاز هدفك ومنها التأخير والارتباك والملل.

ويعقب ذلك بعض العقبات المعتادة التى من المحتمل أن تصادفها وبعض التصورات لحلها:

١ـ المثرثرون: هم الذين يجلسون فى حلقة ثرثرة خلال الاجتماع بينما الباقون منغمسون فى الاستماع لشخص أخر أو يحاولون مناقشة فكرة ما .. ولا يوجد شئ أكثر صخبا من الثرثرة سرا فى هذا الموقف .. ومن الحلول المطروحة هنا وقف الاجتماع لفترة وجيزة حتى يتمكن المتحدثون سرا أن ينهوا كلامهم أو ان تصل رسالتك اليهم من خلال الصمت أو تقم بدعوة أحدهم لاضافة شئ من أفكار على الذى كانت تناقشه ثم قطعته.

٢ـ المسهبون: هم الذين يعتقدون أن لديهم أفكارا كثيرة جدا ويذهبون للحديث دون ترتيب لأفكارهم وفى تكرار ممل .. والحل أن تتدخل بالشكر للمتحدث، ثم أنقل الحديث لشخص أخر.

٣ـ الفارغون : هم الذين يعتقدون أن لديهم مجلدات ليشاركوا بها

ولكن الواقع أن ما لديهم لا يستحق النقاش ،ويستحق الاهمال لانه يشتت التركيز على مسار النقاش والحل أن تقوم أولا بطرح اسئلة لارشاد هؤلاء للعودة إلى الموضوع، وإذا لم يجد ذلك فأن الحل هو أن تتجاهلهم بصورة مهذبة بدعوة متحدث آخر.

٤ـ هواة الشجار (المشاغبون): هم المقاتلون الذين يختلفون مع أى فكرة تطرح للمشاركين الاخرين وكن على دراية أن مثل هؤلاء الافراد يستخدمون الاحتجاج لطرح مخاوف وانفعالات وأن مواجهتهم لا طائل منها سواء بشأن انفعالاتهم أو غضبهم أو تجاوزاتهم، لذلك تصرف مباشرة وبهدوء دون اضافة رأى شخصى حول شخصية المتحدث، وإذا فشلت هذه الطريقة قم بدعوته لمغادرة الاجتماع والاجتماع به منفردا فى نفس اليوم .

٥ـ المتصلبون (المتشددون): هم الذين يحرصون على طرحهم لفكرة معينة مرات عديدة دون ملل وعلى فترات متباعدة فى الاجتماع وهو ما يؤدى لتأخير اتخاذ القرارات وتقدم الاجتماع، ويمكن الاستماع إلى اصحاب الاراء المتصلبة ثم تجنب الحديث إليهم ومرة آخرى وإذا تكرر ذلك تدخل باشراك الاخرين لتسوية الامر ثم وجه الشكر واطلب أفكارا أخرى متعارضة وإذا اصر صاحب الرأى المتصلب اطلب التصويب على الموضوع.

٦ـ المستبدون: هم الذين يعتقدون أن لديهم أفكارا واراء حول كل شئ ولا يصمتون مطلقا مهما كان الموضوع فهم خبراء .. وتخلص من مضايقاتهم بتلخيص ارائهم قدر الامكان.

٧ـ المتأخرون: هم الذين يأتون متأخرين عن الاجتماع بفترة ثم تطلب أو يطلب المتأخر معرفة مسا ر المناقشة وماتم انجازه.. عندها قم وبسرعة بالرد قائلا "سوف اواتيك بما تم خلال فترة الراحة" ثم الفت النظر إلى جدول الاعمال والمواد التى وزعت اثناء الاجتماع.

٨ـ الرؤساء : يحدث أن يكون مسار النقاش يسير فى مساره الطبيعى ويتدخل الرئيس فى العمل ليقول "أعلم أنكم خبراء ولكنى أرى أن الفكرة الجيدة هى ..." عندما يفقد الاخرون حماسهم وحيويتهم ولكن لا تتردد بالنسبة لحكمك الخاص كقائد للاجتماع.. ويكون الحل هو أن تطلب من الرئيس التقدم بأفكاره دون سؤال الآخرين التعليق على مشاركة الرئيس.

٩ـ الصامتون : قد تدخل الاجتماع فتجد الصمت مخيماً ولا احد ينطق بكلمة واحدة عندها قم بتحديد المشكلة .. هل المشاركون مستعدون .. هل يحتاجون لمعلومات؟ هل ما تسأله عنه واضحا لهم ؟ .. ثم ابدأ باستعراض جدول الاعمال وهل تلقى كل واحد المواد الخاصة

بخلفية الاجتماع واتح الفرصة لهم ليتعرفوا على اسلوبك وتوقعاتك وعندها حدد اشخاصا بعينهم للاجابة على الاسئلة بدلاً من طرح الاسئلة على المجموع.

١٠ـ **الحائط** : عندما يصل الحاضرون إلى طريق مسدود فلا تقف مكتوف الايدى وقم بتحريك الامور فلا تطلب توضيحات أو موافقة ولكن ضع الامر فى طريق التصويت وإذا فشلت فى كسر الجمود فى الموقف، فمن الافضل فض الاجتماع والدعوة لعقد آخر ويفضل لحضوره اشخاص اخرون حتى لا يتكرر الموقف السابق.

١١ـ **الثقب الاسود**: ينجم ذلك من تسرب الملل إلى غرفة الاجتماعات حيث يبدو التعب وتكثر الاحاديث الجانبية والثرثرة عندها لابد من اخذ راحة لتنشيط عزيمة المشاركين.

اجتماع فريق العمل

يعد من أكثر الاجتماعات شيوعا فى دنيا الاعمال ولكن لماذا تكون هذه الاجتماعات غير منتجة؟

والسبب الاغلب أن اجتماعات فريق العمل تعقد دائما بصورة روتينية ووفقا لسياسة الشركة بالاضافة إلى أن الاجتماع يعقد دون ترتيب ودون هدف.

وعند عقد الاجتماع تأكد من أن له هدفاً واضحاً يتطلب بعمل معين إذا عقدت الاجتماعات بصفة اسبوعية مثلا ولابد أن تكون الاجتماعات قصيرة ويفضل تغيير مكان الاجتماع وتحضير مفاجآت ترفيهية للحضور كل اسبوع.

ـ عند التعامل مع المواقف الصعبة تعلم من خبرتك وبعد كل اجتماع خذ الوقت المناسب لمراجعة المشكلات وأجب عن الاسئلة الاتية:

ـ ما هو الدور الذى قمت به؟

ـ ما هو الشئ الجيد الذى قمت به؟

ـ ماذا كان يمكنك فعله بصورة مختلفة؟

ـ ما هى نقاط القوة والضعف فى التعامل مع الموقف ؟

الفصل الثامن
المواد الاضافية

باعتبارك تقود الاجتماع فان واحدة من مهامك الاساسية هى تعلم كيف ومتى تستخدم المواد المطبوعة لزيادة انتاجية الاجتماع.

ـ وهناك قواعد بسيطة يمكن اتباعها: إن تقديم مواد مطبوعة اضافية يجب أن تقدم المعلومات الضرورية التى تفيد النقاش وتدعم احدى النقاط ولاتكون هى موضوع الاجتماع. والمادة الجديدة الجيدة هى التى تتصل بموضوع النقاش والسهلة الفهم دون اعاقة مسار المناقشة .. ولكن ما هى هذه المواد الاضافية؟

هى أى نوع من المواد المطبوعة التى توزع على المشاركين مسبقا أو خلال أو بعد الاجتماع مثل أجندة الاعمال المطبوعة والتقارير والاستفسارات والدراسات والاحصائيات والاشكال البيانية والكلمات المكتوبة وخطط التسويق والمبيعات والمقترحات والتقارير الاخبارية،وإذا كنت فى حاجة لهذه المواد بادر باستخدامها كبديل لتقديم الموضوع إذا كانت تخدم افكارك أو الموقف ولكن لا تستخدمها إذا كانت سوف تتسبب فى تشتيت اذهان المستمعين اليك.

وإذا شعرت أن تدعيم أفكارك صار ضروريا فهناك عدة قواعد يمكن ان تساعدك فى جعل المواد المساعدة عنصرا اضافيا قيما لاجتماعك.

١ـ اسمح بوقت كاف للاعداد :

ان تحضير مواد مطبوعة وتجهيزها وطباعتها وتوزيعها يستغرق وقتا فتأكد من تناسق جهودك مع المشاركين فى عملية الاعداد بالاضافة إلى اتاحة الفرصة للمشاركين للتعرف على المواد التى تنوى توزيعها واتاحة وقت كاف لهم للاطلاع عليها فى حالة توزيعها قبل اجتماعك مع تحديد توقيتات الانتهاء من الاعداد والتوزيع وتحديد اسماء الذين سوف يتلقون هذه المواد

٢ـ يجب كتابة المواد الاضافية فى صور مختصرة فى أقل عدد من الكلمات هذا الأمر هام عندما تتم مناقشة هذه الاوراق خلال الاجتماع لضمان تركيز المشاركين فيما سوف يستمعون إليه بدلاً من تركيزهم على المواد الموزعة عليهم والعكس فى المواد الموزعة عقب الاجتماع التى يجب أن تشمل تفصيلات.

٣ـ إذا كان تناول هذه التقارير ضروريا خلال الاجتماع تأكد من أن المشاركين قد استوعبوا ما فيها:

يصبح الوقت ضائعاً إذا استغرقت فى قراءة المواد المطبوعة وعليك تلخيصها إذا قمت بتوزيعها خلال وقت الاجتماع على الحاضرين .

٤ـ عدم فاعلية قراءة التقارير المكتوبة خلال الاجتماع:

إذا كنت ترغب فى تناول مادة مطبوعة فدع الحاضرين يستوعبونها قبل اجتماعك على ان يخصص الاجتماع للمناقشة الشفوية المدعومة بمادة التقارير.

٥ـ مادة التقرير تصبح موضوعا للاجتماع اذا كانت هى موضوعة بالفعل مثل الحملات الاعلانية لمعلن من الطبيعى استخدام الصور والمواد المطبوعة والشرائح الملونة وأفلام الفيديو باعتبارها موضوعا للنقاش.

وعندما تكون المواد المرئية هى الرسالة فان المادة المطبوعة تصبح هى محور تركيز الاجتماع.

٦ـ استخدام الاجهزة السمعية والبصرية ، "الروجكتور" للتقليل من استخدام المادة المطبوعة.

٧ـ بقدر الامكان، قم بتوزيع المواد المطبوعة بعد الاجتماع إذا كانت المواد المطبوعة تكراراً للنقاش أو ملخصات للمناقشة توزع عقب الاجتماع حتى لاتمثل عنصر ارتباك وتشويش على المشاركين.

٨ـ المواد التى تقدم خلفية عن الموضوع يجب أن تكون واضحة ومكتوبة باستعراض شامل للموضوع وتغطى العناصر الرئيسية.

٩ـ باعتبارك قائداً للاجتماع ، تحكم فى نوعية المطبوعات التى وزعت وأنك تناقش المواد التى وزعت على الحاضرين وهو ما يساعدك على ادارة الاجتماع بنجاح واستبعاد المطبوعات التى تتعارض مع اهدافك.

الفصل التاسع

استخدام المؤثرات السمعية و البصرية

ان استخدام المؤثرات السمعية والبصرية خلال اجتماع يتطلب ثلاث خطوات هى : التنظيم ـ الاعداد ـ التطبيق..

١ـ التنظيم : لتنظيم استخدام الوسائل السمعية والبصرية فى الاجتماع تعرف اولا على الداعى لاستخدامها فى اجتماعك وهل تمثل الميزانية اعاقة لاستخدام مثل هذ الامكانيات. قم باعداد قائمة بالمواد المطلوبة والوقت المطلوب لاعدادها مع اتاحة وقت كاف لذلك فيما يتعلق بالشرائح وافلام الفيديو مع ملاحظة أنه كلما اتيح وقت اطول للاعداد قلت التكاليف والنفقات المصروفة عليها.

٢ـ الاعداد : ان اعداد هذه المواد يمكن أن يتم من خلال شركة متخصصة أو من خلال التعاون بين شركتك والاخرى وأتح لنفسك الوقت المناسب لجمع المعلومات التى سوف تعرض من خلال الشرائح واعداد قوائم بالمواد السمعية والبصرية بصورة منفصلة عن المواد المعدة للنقاش فى الاجتماع التى سوف تشمل كافة المواد المطروحة وقائمة كل المعدات المستخدمة.

٣ـ التطبيق: يعتمد تطبيق المواد السمعية والبصريات الخاصة. بالاجتماع على الاجهزة المختارة ومدى تجهيز غرفة الاجتماعات المستخدمة بالتوصيلات المناسبة وترتيب مقاعد الجلوس بحيث تتيح للجميع رؤيتها بوضوح. ولا تسعى أن تقوم بكل شئ بنفسك وعندما تقوم بالاستعانة بمساعد لك تأكد من قدرته على التعامل مع تتابع المادة المراد عرضها والا تضطر لتوجية الملاحظة اليه ليقوم بتغيير تتابع الصور المعروضة ولتأخذ فى اعتبارك مقولة ان "الصورة تغنى عن الالاف من الكلمات" فتخير افضل الصور المناسبة للموضوع المطروح للنقاش وهو ما يفسر قيام الشركات بانفاق الملايين على تصميم شعاراتها ولماذا صناعة الاعلان منتعشة ايضا.

الفصل العاشر
ختام الاجتماع

هناك نوعان من توقيتات الاجتماعات: وقت جدول الاعمال وهو يحدد الساعات والدقائق المقررة خلال الاجتماع .. وهناك الوقت الحقيقى هو الزمن الحقيقى الذى استغرقه الاجتماع وإذا انجزت عملك كقائد لاجتماع بصورة مناسبة فأن الوقت الحقيقى لن يكون اكبر من وقت جدول الاعمال على الاطلاق.

ومثل الكتاب الجيد هكذا الاجتماع المدار بصورة جيدة له بنية من حيث كونه له بداية ومنتصف ونهاية.. ولكن لماذا تكون نهاية الاجتماع هامة؟

ان السبب الاول وهو التقدير فان المشاركين الذين بذلوا من وقتهم وجدهم للعمل معك يستحقون معاملة جيدة وهناك اشكال عديدة للتعاملات الانسانية واحد منها هو انهاء الاجتماع بالشكل اللائق مثلما بدأته.

ونهاية الاجتماع امر يتعدى الصيغة الرسمية وتشتمل على انشطة الاعمال الهامة وتمهيد الساحة للخطوة التالية.

ولا توجد نهاية واحدة لاجتماع ولكن هناك سلسلة من النهايات تتجمع فى النهاية لختام الاجتماع . مثلما ناقشنا فى الفصل السابق فان عملية الاجتماع تتضمن عدة مراحل أولها طرح المعلومات ثم مناقشتها وثانيها اتخاذ القرارات وفى النهاية الموافقة على اتخاذ خطوات التنفيذ، ولذلك يجب انهاء كل خطوة من هذه الخطوات بالشكل المناسب قبل الانتقال للخطوة التالية.. وقد يتفرع من كل مرحلة مراحل فرعية يجب الافراغ منها قبل التحرك إلى الامام وبالنسبة لقيادة الاجتماع فان الامر يتطلب ان يمتلك مهارة افتتاح وانهاء العديد من المناقشات وتعد "النهايات الصغرى" مدخل لعملية ختام الاجتماع وتمر خاتمة الاجتماع بثلاثة مراحل فى عملية واحدة فى اعداد الحاضرين للخاتمة وطرح المواجودات والقرارات واظهار الامتنان على انجاز العمل.

١ـ الاعداد لختام الاجتماع

ان قائد الاجتماع يشبه فى صور عديدة مخرج العمل الفنى نظرا لأنه يمتلك النظرة الشاملة فى الوقت الذى يهتم الاخرون بشئونهم وتكليفاتهم. ويجب على قائد الاجتماع ان يعد الحضور لختام الاجتماع بالقول مثلا "عشر دقائق قبل فض الاجتماع" ، "يجب ان ننتهى من الاجتماع فى دقائق قليلة" وهذا التنبيه يعطى المشاركين وقتا لتنظيم أفكارهم ويجعلهم يفكرون فى الخطوة التالية عن الاجراءات التى يستوجب اتخاذها لتنفيذ ما سبق.

تلخيص القرارات والوقائع

يقوم قائد الاجتماع باعطاء موجز مختصر عن وقائع الاجتماع للحاضرين ويشمل ذلك اعادة التكرار لهدف الاجتماع وتحديد الاطار الخاص بوقائع مادار فى الجلسة والقرارات وفى حالة عدم انجاز موضوع ما فيجب اعادة التأكيد على الاجراءات التى يمكن اتخاذها بالاضافة

إلى التنويه للاجراءات الواجب اتخاذها وفقا للقرارات الصادرة ومن سوف يقوم بالاجراءات وتوقيت الانتهاء من العمل .

اظهار الامتنان

في ختام الاجتماع لا تنسى توجيه الشكر للحاضرين في صورة شكر جماعي وتعريف بمشاركات الافراد البارزين في الاعداد الناجح للاجتماع.

ويقع الكثير من قادة الاجتماعات في خطأ توجيه شكر مقتضب مثل: "شكراً لمجيئكم اليوم" ويمكن توجيه الشكر للمجتمعين معك على النحو الاتي "شكراً لمشاركتكم وللوقت الذي امضيتموه للتفكير في الامور التي تمت مناقشتها ، ان مساعدتكم تستحق كل الامتنان" ومتى يجب أن تنهي الاجتماع؟ الاجابة هي: متى انجزت العمل أو انتهى الوقت المحدد للاجتماع - ايهما سابق للاخر - ولا يجب أن تتجاوز الوقت المحدد لاجتماعك لان بعض المشاركين قد يكونون على ارتباط

بمواعيد وارتباطات فى مكان آخر ويفضل الانتهاء من الاجتماع قبل انقضاء موعده اذا قمت بانجاز الهدف أو فى حالة دخول المناقشة فى دائرة مفرغة دون امتلاك القدرة على اعادتها لمسارها المحدد ..

عندها قم بانهاء الاجتماع فى هذا اليوم على ان يحدد موعد لاحق.

الفصل الحادى عشر
تقييم الاجتماع

ان عملية التقييم تساهم فى استكمال الموضوع وتشكيل واعطاء معنى وتصور لخبراتنا .وفى المقابل، يمكن التقييم من وضع خبراتنا فى الوجهة المامولة. وتقييم الامر هو أن نضع تنظيما لعلاقته بالمتعاملين معه وعملية التقييم تسمح لنا بان نقول "نعم ، أنا أفهم ماذا يعنى ذلك؟ وأهميته وكيف اتعامل معه؟ واعلم الخطوة التالية الواجب اتخاذها وبدون هذا التقييم فان الاجتماع يصبح خبرة بدون قيمة للمشاركين فيه ولا تكون هناك طريقة لتحديد ما اذا كان هدف الاجتماع قد تم انجازه وهو ما يجعل الاجتماع بلا هدف.

ـ وفى شكل بسيط فان تقييم الاجتماع يجيب على الاسئلة الثلاثة التالية:

١ـ ماذا حدث ؟

٢ـ ماذا تم انجازه ؟

٣ـ ما هو الشئ الذى لم ينجز؟

وبالاجابة على هذه الاسئلة فأنك تصبح قادرا على تنظيم افكارك وتفهم مغزى القرارات التى اتخذت فى الاجتماع وتخطط للخطوة المقبلة وتحدد المناطق الممكن تطويرها فى المهارات المتاحة لك.

ان ركيزة التقييم هى تلخيص الواقع الذى تطرحه فى ختام الاجتماع والذى يحدد اطر الحقائق والافكار والقرارات، والخطوة التالية هى ان تقيم هذ الامور والاجراءات الأخرى. وأكثر الطرق فاعلية لتقييم اجتماع هو أن تستخدم قائمة خاصة بك شخصيا وهى ضرورية لانها تكون موضع اطمئنان شخصى من جانبك بالاضافة إلى أن تقييمك سوف يتضمنه التقرير العام النهائى.

الفصل الثانى عشر

الغرض من وراء التقرير النهائى؟

لا ينتهى الاجتماع قبل الاقدام على كتابة التقرير الخاص به والتقرير المكتوب بصورة واضحة عن الاجراءات سوف يكون أداة جيدة ونافعة لعدة أسباب ويجب أن تتأكد من قيامك بذلك.

ان التقرير النهائى حول الاجتماع هو استعراض للاجراءات وتشمل القرارات والخطوات التى تمت الموافقة عليها واعتمادا على طبيعة الاجتماع فان مواد اخرى خاصة المتابعة يجب ان يتم اعدادها مثل الاوراق البحثية والدراسات ودراسات السوق والاقتراحات ولكن الوثيقة الاساسية التى يجب الانتهاء منها فى كل اجتماع هى التقرير النهائى.

ويقوم التقرير النهائى بالعديد من الأشياء:

١ـ يقدم التقرير سجلا مكتوبا لوقائع الاجتماع:

على الرغم من أن التقرير يعد وثيقة لوصف الوقائع لكنه قد لا يقدم صورة متكاملة تماما على حين يمكن أن يقدم ـ على الاقل ـ

مصدرا يمكن ان يشير إليه الناس لذكر معلومات (وبالنسبة لتسجيل وقائع الاجتماع على شريط كاسيت ذلك يعد اجراء زائدا عن الحد مالم تكن تتناول موضوعات قانونية شائكة أو كنت تعمل فى البيت الابيض).

٢ـ يسهل التقرير النهائى من عملية المتابعة

يمكن التقرير من تنفيذ المهام والتكليفات الواردة فى الاجتماع ويغذى احساس المسئولية تجاه التكليفات بالاضافة إلى توضيحها ويفرق بين المشاريع الطويلة والقصيرة المدى ويحدد للمشاركين وقتا محددا لتنفيذ التكليفات.

٣ـ يذكر التقرير المعنيين به بمضمون الاجتماع والقرارات ومغزاها بالنسبة لكل فرد.

توزيع التقرير النهائى

توزيع التقرير يعتمد على بنية الهيكل الخاص بالشركة وبالتأكيد يحصل رئيس العمل على نسخة وكذلك باقى المشاركين ، وإذا كان القرار يدخل فى دائرة اهتمام أو اسهام ادارات اخرى فان التقرير يجب

أن يرسل لشخص مناسب فى هذه الادارات على أن يحفظ التقرير فى ملف يتيح للجميع الاطلاع عليه.

ويجب اعداد وارسال التقرير النهائى باسرع وقت ممكن على ان يعد فى غضون ثلاثة أو اربعة ايام واذا كانت هناك وثائق اخرى سوف تحتاج وقتاً للاعداد، قم بارسال محاضر الاجتماع بصورة فورية مع تسجيل ملاحظة بأن التقرير النهائى سوف يلحق به اوراقا اخرى بعد فترة وجيزة.

محتويات الكتاب

الموضوع

إنّ الاتصال فى دنيا أنشطة الأعمال أو البيزنيس يكون فى عدة أشكال، المذكّرات، الاتصال الهاتفي، التقارير، الفاكسات، والاجتماعات واحدة من خيارات عديدة لذلك فإنّه قبل المضى قدماً فإنّه يتحتّم اتخاذ قرار بشأن جدوى الاجتماعات وما إذا كانت هى أفضل الطرق لانجاز الغرض.

أو هل تريد تغيير أفكار بعض الناس حول موضوعات معيّنة؟ هل تحتاج إلى استجابة فورية للمشكلة؟ هل تريد إقناع عميل باستخدام خدماتك؟ وعلى مدى توافر أحد تلك العوامل أو بعضها يعتمد وضع التصور الخاص بالنسبة لشكل وطبيعة الاجتماع، وفى هذا الكتاب روشتة ناجحة لكيفية اعداد اجتماع ناجح.



القاهرة: شارع عبد الخالق ثروة- شقة ١١ - هاتف: ٣٩١٦١٢٢
دمشق: الحلبوني - مدخل فندق الشموع- الطابق الاول- هاتف: ٢٢٣٥٤٠١